

# UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE MOBILISATION DESTINEES AUX NON-CADRES DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES

Valérie BARRAUD

## Introduction

L'environnement, caractérisé par une multitude de changements rapides (la mondialisation des marchés, les mutations technologiques, ...) semble imposer aux entreprises un nouvel impératif, celui de la mobilisation de leurs ressources humaines. La notion de mobilisation des ressources humaines est développée à la fois par des consultants, chercheurs et professionnels (Archier et al., 1989 ; Guérin et al., 1996 ; Igalens, 1997 ; Pouliot, 1994 ; ...). Le Petit Robert définit la mobilisation comme « *l'opération qui a pour but de mettre une armée, une troupe sur le pied de guerre* ». L'origine étymologique militaire de ce terme traduit bien pour les entreprises le caractère d'urgence de l'action à entreprendre dans une telle conjoncture économique. Pour une entreprise, mobiliser ses ressources humaines signifie les rassembler et utiliser, comme moyen de développement, leurs intelligences, leurs idées et leurs motivations. Pour parvenir à ce but, les organisations disposent d'un large éventail d'actions : les pratiques de mobilisation. Suite aux travaux de plusieurs chercheurs, nous définissons les pratiques de mobilisation comme : « *les actions en GRH destinées à développer l'implication au travail des salariés en vue de rendre l'entreprise globalement performante* » (Lawler, 1986 ; Louart et Beaucourt, 1993 ; Rondeau et Lemelin, 1991 ; Wils et al., 1997 ; ...). Cette définition des pratiques de mobilisation écarte par conséquent la logique de précarité de l'emploi, synonyme d'une baisse d'appartenance des salariés à l'organisation et de conséquences néfastes sur la quantité ou la qualité du travail des salariés (Mowday et al., 1979 ; Pierce et Dunham, 1987). Nous verrons par la suite que les pratiques de mobilisation ont pour but de développer l'autonomie du salarié dans son travail ainsi que d'accroître son sentiment de contrôle et de maîtrise sur tous les aspects critiques de son travail et de son organisation.

La mise en oeuvre des pratiques de mobilisation semble obéir à un processus complexe. Plusieurs préalables s'avèrent en effet nécessaires dans l'implantation d'un programme de mobilisation : l'engagement de la haute direction, le soutien des cadres intermédiaires, la disponibilité des ressources, ... (Rondeau et al., 1994). Ainsi, nous avons voulu faire le point sur l'utilisation de ces pratiques par les entreprises françaises. Recourent-elles aux mêmes leviers stratégiques pour mobiliser leurs ressources humaines ou existe-t-il, au contraire, des logiques, des profils différents de mobilisation ? Nous nous sommes penchés plus spécifiquement sur les pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres. Il a déjà été mis en exergue que les entreprises recouraient de façon très inégale à ce type de pratiques en fonction du statut du salarié ; plus on descend dans la hiérarchie, moins les organisations mettent en place des pratiques pour mobiliser leurs ressources humaines (Barraud, 1997). Cependant cette idée n'est pas nouvelle. En effet, Igalens (1997, p.2981) fait remarquer que « *depuis l'origine, la gestion des ressources humaines ne traite pas de façon identique tous les salariés* ».

La première partie de cet article s'intéresse aux modèles théoriques des pratiques de mobilisation. Une analyse comparative et critique de ces modèles précurseurs aboutit à la proposition d'un modèle de pratiques de mobilisation. Ce modèle de gestion mobilisatrice intègre des pratiques de GRH qui octroient davantage d'autonomie au salarié et accroissent son sentiment de contrôle et de maîtrise sur tous les aspects critiques de son travail. La deuxième partie de cet article propose une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres à partir d'un échantillon de 180 entreprises françaises. De plus, dans cette partie, nous mettons également en rapport les types de pratiques de mobilisation identifiés et certaines caractéristiques organisationnelles.

## 1. Le cadre conceptuel de l'étude : les pratiques de mobilisation

L'analyse de la littérature traitant des pratiques de gestion mobilisatrice révèle qu'il existe un grand nombre de pratiques de mobilisation mises à l'avant par les entreprises pour accroître la mobilisation de leurs ressources humaines (Rondeau et

Lemelin, 1991). Ainsi, les deux modèles précurseurs des pratiques de mobilisation, celui de Lawler (1986) et celui de Rondeau et al. (1994), ne se sont pas directement centrés sur les pratiques mêmes, mais sur les grands leviers stratégiques (l'information, la rémunération, ...) sur lesquels les entreprises peuvent miser pour augmenter le niveau d'implication au travail de leurs ressources humaines. Après avoir présenté ces deux modèles, nous en ferons une analyse comparative et proposerons notre modèle des pratiques de mobilisation. Il s'agit d'un modèle élargi par rapport aux deux modèles précurseurs.

### 1.1. Les modèles précurseurs des pratiques de mobilisation

Le premier chercheur à avoir proposé un modèle des pratiques de mobilisation est Lawler (1986). Sur la base des travaux de Lawler (1986), Rondeau et al. (1994) proposent, quelques années plus tard, un autre modèle des pratiques de mobilisation.

**Le modèle de Lawler (1986).** Pour Lawler (1986), le management ou la gestion peut être source d'avantage compétitif. Il oppose ainsi deux types d'approches du management, *l'approche basée sur le contrôle* et *l'approche basée sur l'engagement ou l'implication des salariés*. Le premier type d'approche correspond au management hiérarchique, mécaniste et bureaucratique. La communauté scientifique s'accorde pour dire que la seconde approche s'assimile à la gestion mobilisatrice (Laflamme, 1997 ; Rondeau et Lemelin, 1991 ; Rondeau et al., 1994). Une telle gestion est fondée sur un partage entre tous les membres de l'organisation, y compris, ceux situés au plus bas de la hiérarchie, des quatre aspects critiques au succès de l'organisation : les récompenses, le savoir, le pouvoir, l'information. Lawler (1986) définit son modèle théorique comme un modèle multiplicatif de telle sorte que si l'un des quatre leviers a été négligé, le modèle sera nul. Il l'écrit de la façon suivante :

$$\text{récompenses} \times \text{savoir} \times \text{pouvoir} \times \text{information.}$$

Cette équation mathématique souligne la congruence, la synergie et l'interdépendance des pratiques de mobilisation entre elles. Sans information et savoir, les récompenses apparaissent très souvent comme arbitraires, plutôt que motivantes et sans information et savoir, le salarié ne peut pas influencer les décisions relatives à son travail et ne peut donc pas disposer de plus de pouvoir. Ainsi, une entreprise souhaitant mettre en place un programme de gestion mobilisatrice, devra simultanément octroyer à ses salariés davantage de récompenses, de savoir, de pouvoir et d'informations. C'est dans cette perspective que Lawler et ses collègues (Lawler, 1992 ; Lawler et Mohrman, 1989 ; Lawler et al., 1992) ont tenté de préciser les pratiques de mobilisation susceptibles de s'insérer dans chacun de ces quatre leviers.

Sous le levier « Récompenses », Lawler et al. (1992) rangent tout type de récompenses ; les récompenses individuelles ou collectives et les récompenses monétaires ou non monétaires. Les primes individuelles, les primes de groupes, la participation aux bénéfices, le partage des gains de productivité, l'actionnariat sont des pratiques de mobilisation relevant de ce levier.

Selon Lawler et Mohrman (1989), donner plus de « Savoir » au salarié signifie connaître l'ensemble des opérations relevant de son domaine d'activité. Sans ce savoir ou ces connaissances, il est difficile pour un membre de l'organisation d'être pleinement acteur dans la prise de décision et de se sentir responsable de ses résultats. L'entreprise qui mise sur ce levier développe la formation de ses salariés sous toutes ses formes. Parmi les pratiques de mobilisation insérées dans ce levier, Lawler et al. (1992) mentionnent les compétences qu'un salarié doit détenir pour mener à bien son travail. Il s'agit des compétences liées à la prise de décision et à la résolution de problèmes, au leadership, à la compréhension de l'entreprise (comptabilité, finance, ...), à l'analyse statistique de la qualité et à l'emploi lui-même.

Pour Lawler et Mohrman (1989), fournir aux salariés davantage de « Pouvoir » signifie leur permettre d'avoir une influence sur les décisions qui affectent méthodes et procédures de leur travail. Sous ce levier, ce chercheur scinde les pratiques de mobilisation en deux groupes : les structures organisationnelles parallèles, telles les cercles de qualité ou toute autre participation à des groupes, et les pratiques impliquant un changement au niveau de la structure organisationnelle, comme l'enrichissement des tâches et les équipes de travail.

Pour Lawler et Mohrman (1989), distribuer davantage d'« Information » aux salariés se trouvant au plus bas niveau de la hiérarchie semblerait la facette la plus aisée de

<sup>1</sup> Traduction de « control oriented approach »

<sup>2</sup> Traduction de « commitment or involvement oriented approach »

la gestion mobilisatrice. Donner plus d'informations aux salariés permet à ces derniers de modifier de façon significative leur travail et donc d'avoir un impact plus grand sur la performance de l'organisation. Parmi les pratiques de mobilisation insérées dans ce levier, Lawler et al. (1992) prônent le partage des informations concernant les résultats opérationnels de l'entreprise et ceux de chaque unité de travail, l'information concernant le système de rémunération, le développement de nouvelles technologies, les buts et plans de l'entreprise et l'information sur la performance des concurrents.

**Le modèle de Rondeau et al. (1994).** Le second modèle des pratiques de mobilisation est proposé par une équipe de recherche québécoise, dirigée par Rondeau. Un des premiers apports de cette recherche est la proposition d'un modèle théorique des pratiques de mobilisation. Une enquête, conduite en 1991, auprès de 69 organisations, a permis d'identifier différentes pratiques de mobilisation mises en œuvre au sein des organisations québécoises et de développer une taxonomie pour classifier ces pratiques. La classification de Rondeau et al. (1994) est donc issue d'une étude empirique et non de la théorie, comme celle de Lawler (1986). La taxonomie de Rondeau et al. (1994) s'articule autour de quatre leviers de mobilisation : le levier « Information », le levier « Identification », le levier « Habilitation », le levier « Intéressement ». Ces leviers de mobilisation mis en relief au cours de cette étude correspondent à différentes hypothèses que se font les gestionnaires sur l'individu au travail. À l'intérieur de ces quatre leviers, différentes pratiques de mobilisation peuvent être mises en place.

L'hypothèse sous-jacente au levier « Information » semble être double. D'une part, le personnel prendra à cœur son travail et son organisation s'il comprend bien ce qu'on attend de lui. L'être humain étant rationnel, s'il comprend clairement ce qu'il a à faire, comment, quand il doit le faire et pourquoi il doit le faire, à ce moment, il agira dans le sens désiré pour son bien-être et celui de l'organisation. D'autre part, le personnel sera d'autant plus mobilisé qu'il a l'impression que l'organisation écoute ses préoccupations et s'efforce d'y répondre. Plusieurs pratiques de mobilisation sont utilisées par les entreprises pour diffuser l'information et mettre en place des mécanismes de communication : vidéos de l'entreprise, journal d'entreprise, séminaires d'informations, ...

Si l'être humain est logique et rationnel, il est aussi intéressé. Même s'il saisit et comprend ce qu'il doit faire pour l'organisation, il est possible qu'il ne le fasse pas s'il n'y trouve pas son dû. L'hypothèse du levier « Intéressement » semble être que le salarié va prendre à cœur son travail et son organisation que s'il a l'impression que sa contribution lui rapportera autant qu'à l'organisation. Parmi les pratiques de mobilisation du levier intéressement, on trouve des pratiques tant à caractère monétaire que symbolique et tant individuelles que collectives, comme par exemple, la reconnaissance publique, la participation aux bénéfices, le partage des gains de productivité.

Le troisième levier de ce modèle est intitulé « Habilitation » ; il s'agit de la traduction du terme « empowerment » donnée par Rondeau et al. (1994). Le personnel sera mobilisé dans la mesure où le travail apparaîtra intéressant. L'enrichissement des tâches, la création d'équipes semi-autonomes de travail, les cercles de qualité sont des exemples de pratiques de mobilisation relatives à ce levier.

Enfin, l'hypothèse sous-jacente au levier « Identification » est que le salarié va prendre à cœur son travail et son organisation si, d'une part, il en partage les valeurs qu'elle véhicule et si, d'autre part, il se sent valorisé comme membre à part entière de cette communauté organisationnelle. Le levier identification recouvre des pratiques de mobilisation qui reconnaissent l'importance de développer au sein de l'organisation un sentiment d'appartenance et des croyances communes en regard de ce qu'il importe de faire. Les entreprises qui misent sur ce levier investissent dans des pratiques visant le renforcement de la culture d'entreprise comme les journées d'entreprises et le développement des activités sociales.

## 1.2. L'analyse comparative des modèles précurseurs

La comparaison des modèles de Lawler (1986) et de Rondeau et al. (1994) montre dans le tableau 1, qu'il existe de grandes similitudes entre ces deux modèles et également quelques différences.

TABLEAU 1

**TABLEAU COMPARATIF DES MODELES DES PRATIQUES DE MOBILISATION DE  
LAWLER (1986) ET DE RONDEAU ET AL. (1994)**

| Modèle des pratiques de mobilisation de<br>Lawler (1986) | Modèle des pratiques de mobilisation de<br>Rondeau et al. (1994) |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <i>Information</i>                                       | <i>Information</i>                                               |
| <i>Récompenses</i>                                       | <i>Intéressement</i>                                             |
| <i>Pouvoir</i>                                           | <i>Habilitation</i>                                              |
| <i>savoir</i>                                            |                                                                  |
|                                                          | <i>Identification</i>                                            |

Tout d'abord, le levier « Information » est commun aux deux études. Ce levier souligne l'importance de la communication au sein des organisations. Pas d'informations pour le salarié signifie une non compréhension du fonctionnement de son entreprise; il lui sera impossible par exemple de faire de bonnes suggestions concernant l'amélioration des produits ou services. L'absence d'information conduit l'individu à accomplir des tâches prescrites, de façon automatique. La logique de mobilisation des ressources humaines prône le partage de l'information et non pas seulement l'information requise par la loi. L'information, dans les deux modèles, réfère au contenu de celle-ci. On fait ici référence à l'information sur des sujets tels que la performance, la stratégie et la mission de l'organisation. Ensuite, le levier « Intéressement » de Rondeau et al. (1994) ou « Récompenses » de Lawler (1986) recoupe l'ensemble des pratiques incitatives monétaires ou non monétaires et tant individuelles que collectives. Il vise avant tout à reconnaître les efforts et capacités des individus ainsi qu'à développer et soutenir l'effort concerté et collectif vers les résultats de l'organisation. Ainsi, dans les deux modèles, nous trouvons des pratiques telles que la rémunération du mérite individuel ou collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature... Enfin, le levier « Habilitation » de Rondeau et al. (1994) fait référence à la dimension travail. Le salarié se sent habilité s'il a le sentiment de faire quelque chose de significatif, d'être compétent, d'effectuer des choix et d'avoir un impact. Au sein des organisations misant sur ce levier, on observe des pratiques de réaménagement du travail, d'enrichissement des tâches, la création d'équipes semi-autonomes, des cercles de qualité... Ces pratiques, dans le modèle de Lawler (1986), sont regroupées sous le levier « Pouvoir ». Ce chercheur scinde ces pratiques en deux groupes: les structures organisationnelles parallèles (les cercles de qualité, par exemple) et les pratiques impliquant un changement au niveau de la structure organisationnelle (l'enrichissement du travail, par exemple). Il s'agit de redistribuer le pouvoir, jusqu'au niveau le plus bas de l'organisation.

Ces deux modèles comme nous venons de le voir présentent beaucoup de similitudes mais nous avons également pu noter deux différences. Premièrement, le levier « Identification » du modèle de Rondeau et al. (1994) est absent dans celui de Lawler (1986). Il a pour but de stimuler l'attachement à l'organisation et le partage des valeurs qu'elle véhicule. On reconnaît l'importance du développement d'un sentiment d'appartenance et de croyances communes. Les entreprises qui misent sur ce levier investissent dans des pratiques visant le renforcement de la culture d'entreprise. Deuxièmement, le levier « Savoir » n'est présent que dans le modèle de Lawler (1986). Ce levier s'avère très important puisque sans le savoir et les connaissances, il est impossible pour un individu de participer à l'objectif de l'entreprise et d'accomplir de façon efficace son travail. Sous cette rubrique, Lawler (1986) rend compte de la prédominance de la formation et mentionne les compétences qu'un salarié doit détenir.

### 1.3. La proposition d'un modèle élargi des pratiques de mobilisation

La construction du modèle de notre recherche a comme point de départ les deux modèles précurseurs des pratiques de mobilisation. Nous venons de voir qu'ils présentaient beaucoup de similitudes et également quelques différences. Nous ne les avons pas considérés comme deux approches différentes mais plutôt comme deux approches complémentaires. C'est pour cette raison que nous parlons de modèle élargi pour définir notre modèle des pratiques de mobilisation.

Le levier « Information », commun aux deux modèles précurseurs, a été retenu dans notre modèle de recherche. Ce levier prône le partage de l'information à tous les niveaux hiérarchiques. Il fait référence au contenu de l'information à partager.

Cependant, ce levier, dans aucune de ces deux études, ne mentionne des pratiques de mobilisation relatives au sens, à la direction de l'information. L'information peut être descendante mais également ascendante. Nous pensons que la logique de mobilisation des ressources humaines a surtout pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité c'est à dire permettre aux salariés d'être écoutés. Ainsi, dans notre levier « Information », nous intégrons des pratiques de mobilisation liées au contenu même de l'information (informations sur les stratégies et objectifs de la société, informations sur les critères de détermination des salaires de base, ...) mais aussi des pratiques liées au sens, à la direction des informations (boîtes à idées, enquêtes d'opinions périodiques, ...).

Le levier « Intéressement » ou « Récompenses » a également été retenu pour notre recherche. Nous l'avons intitulé de façon plus large « Rémunération ». Il recoupe l'ensemble des pratiques de rémunérations incitatives monétaires (l'intéressement, ...) ou non monétaires (avantages non monétaires liés au statut, ...) et tant individuelles (prévoyance, ...) que collectives (actionnariat, ...).

Le levier « Habilitation » ou « Pouvoir » a été intégré à notre modèle. Nous avons vu que la dimension touchée par ces deux leviers était la dimension travail et plus précisément, ils renferment des pratiques de mobilisation destinées à améliorer le contenu du travail. Cependant, la critique que nous avons apportée à ces deux modèles est qu'ils omettent ici une autre facette de la dimension travail : l'aménagement du temps de travail. L'aménagement du temps de travail répond à une nécessité aussi bien économique (les entreprises sont de plus en plus soucieuses de flexibilité) que sociale (les salariés aspirent à maîtriser l'emploi de leur temps). La perspective que nous envisageons pour notre recherche est celle de l'aménagement du travail correspondant à une dynamique de stimulation réelle des salariés. Ainsi, l'aménagement du temps de travail peut être une politique destinée à mobiliser les ressources humaines. Ce levier, dans notre recherche, a été intitulé « Travail » et recoupe des pratiques de mobilisation destinées à améliorer le contenu du travail (enrichissement des tâches, ...) et des pratiques de mobilisation relatives à l'aménagement du temps de travail (possibilité de travail à temps partiel, ...).

Le levier « Identification », présent dans le modèle de Rondeau et al. (1994) mais absent dans celui de Lawler (1986), a également été retenu dans notre recherche. Le salarié prendra à cœur son travail et son organisation si d'une part, il en partage les valeurs qu'elle véhicule et si d'autre part, il se sent valorisé comme membre à part entière de cette communauté organisationnelle. Ainsi ce levier recoupe des pratiques relatives au renforcement de la culture organisationnelle et des pratiques destinées à reconnaître, valoriser le salarié (certificats de reconnaissance ou citations à l'honneur, ...).

Enfin, le levier « Savoir », présent dans le modèle de Lawler (1986) mais absent dans celui de Rondeau et al. (1994), a été intégré à notre recherche. Cependant, dans un article en cours, l'un des membres du programme de recherche portant sur la mobilisation des ressources humaines, menée au Québec, Tremblay, insère dans sa typologie des pratiques de mobilisation le levier relatif au développement des compétences. Comme ce levier consiste à donner plus de savoir, de connaissances aux ressources humaines, nous l'avons intitulé dans notre modèle de recherche « Compétence ». Il met l'accent sur des pratiques destinées à développer et gérer les compétences telles le plan individuel de formation.

Le modèle élargi des pratiques de mobilisation, modèle retenu pour notre recherche, comprend donc 5 leviers de mobilisation : le levier « Travail », le levier « Rémunération », le levier « Identification », le levier « Information », le levier « Compétences ». Le levier « Travail » fait appel aux concepts de responsabilisation et de structuration des tâches. Responsabilisation est la traduction que nous avons donnée au terme « empowerment ». Ce concept difficilement traduisible en français intègre les notions d'autonomie, implication, autorité, pouvoir. Le modèle de structuration des tâches de Hackman et Oldham (1976, 1980), modèle des « dimensions des tâches », met notamment en exergue que l'individu se sentira personnellement responsable d'une portion significative des tâches qu'il assure dès l'instant où l'entreprise développe la notion d'autonomie. Les pratiques de mobilisation insérées dans ce levier ont donc pour but de développer l'autonomie du salarié dans son travail. Les quatre autres leviers ont pour but d'accroître le sentiment de contrôle et de maîtrise du salarié sur tous les aspects critiques de son travail et de son organisation. Ainsi, les pratiques de mobilisation octroient davantage de pouvoir au salarié. Ce dernier va alors accroître son niveau d'implication au travail et de ce fait améliorer la performance de son entreprise.

L'objectif de l'étude empirique est double : d'une part, identifier, au travers d'une typologie, les pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres observées dans les entreprises de notre échantillon et d'autre part, repérer les variables ou dimensions organisationnelles qui expliquent les différences dans le recours aux pratiques de mobilisation. Nous avons retenu quatre dimensions organisationnelles : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le nombre de niveau hiérarchique et la cotation en bourse des entreprises. Concernant les trois premières dimensions, des études ont déjà testé leur influence sur les pratiques de mobilisation ; les entreprises industrielles mettent en place davantage de pratiques de mobilisation que les entreprises du secteur des services (Lawler et al., 1992), il en est de même pour les entreprises du secteur privé comparativement à celles du secteur public (Rondeau et al., 1994), la taille de l'entreprise est positivement liée à l'adoption des pratiques de mobilisation (Lawler et al., 1992) et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques est également liée à l'adoption de ces pratiques (Lawler et al., 1992). Cette étude est la première à mettre en relation les pratiques de mobilisation et la cotation ou non en bourse d'une entreprise. Avant de nous intéresser aux profils des entreprises françaises en matière de mobilisation, présentons d'abord la méthodologie utilisée pour cette étude.

### 2.1. La méthodologie

Dans cette partie, nous traitons du questionnaire d'enquête nécessaire à la collecte des données et des deux types de variables utilisées : les pratiques de mobilisations et les caractéristiques organisationnelles.

**Le questionnaire.** Pour essayer de dégager un profil des entreprises françaises relatif aux pratiques de mobilisation, nous nous sommes appuyés sur un échantillon de 180 entreprises. 52 % d'entre elles proviennent du secteur industriel, 48% du secteur des services. De plus, 33% d'entre elles comptent entre 0 et 499 salariés et 66% comptent plus de 500 salariés. Le questionnaire développé pour les besoins de cette recherche a été bâti à partir de celui que nous avions construit dans le cadre de l'enquête portant sur la mobilisation des ressources humaines, menée par notre laboratoire. Avant d'administrer ce questionnaire, nous avons vérifié sa qualité en le pré testant auprès de 10 Directeurs de Ressources Humaines. Par la suite, il a été envoyé à 1530 organisations ; 182 ont répondu mais 180 questionnaires sont exploitables ; le taux de réponse s'élève à environ 12%. Le questionnaire utilisé pour notre recherche se compose de 41 items correspondant à des pratiques de mobilisation. Pour chaque pratique de mobilisation, la réponse du DRH tient compte du degré d'utilisation de la pratique mobilisatrice<sup>3</sup> et du statut du salarié (cadre/non cadre)<sup>4</sup>.

**Les variables relatives aux pratiques de mobilisation.** Les pratiques de mobilisation sont insérées dans 5 leviers préalablement identifiés dans la littérature<sup>5</sup>. Avant de bâtir la typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises, nous avons vérifié la fiabilité de chacune de ces échelles ainsi que la validité de construit. Pour apprécier la fiabilité, nous avons utilisé la méthode de l'alpha de Cronbach<sup>6</sup>. L'analyse en composantes principales permet de tester la validité de construit et met en exergue soit l'unidimensionnalité soit la multidimensionnalité d'un construit (Igalens et Roussel, 1998). Les 5 échelles relatives aux pratiques de mobilisation ainsi que le test de leur fiabilité et de leur validité apparaissent en Annexe 1<sup>7</sup>.

**Les variables organisationnelles.** Les dimensions organisationnelles que nous avons retenues sont au nombre de quatre :

le secteur d'activité, variable dichotomique, codée 0 pour les entreprises issues du secteur industriel et 1 pour les entreprises du secteur des services ;

<sup>3</sup> Le degré d'utilisation d'une pratique s'apprécie à l'aide d'une échelle, de type Likert, en 5 points.

<sup>4</sup> A l'origine, le questionnaire distingue trois statuts : cadre, technicien et agent de maîtrise, employé et ouvrier. Des tris à plats ont montré que les réponses des techniciens et agents de maîtrise et des employés et ouvriers étaient très proches. Une analyse discriminante a confirmé ces résultats puisque l'axe discriminant technicien, agent de maîtrise et employé, ouvrier n'est pas significatif. Nous avons donc regroupé ces deux catégories de personnel en une seule : les non-cadres. Ainsi, dans cette analyse, nous distinguons les cadres et les non-cadres.

<sup>5</sup> Il s'agit des leviers « Travail », « Rémunération », « Identification », « Information » et « Compétence ».

<sup>6</sup> Nous rappelons que pour une recherche exploratoire, un alpha de 0,60 est considéré comme acceptable.

<sup>7</sup> Pour plus d'explications sur ces tests, se référer à l'article de Barraud (1998) proposé au précédent congrès de l'AGRH, à Saint-Quentin.

la taille de l'entreprise, variable dichotomique, codée 0 pour les grandes entreprises (500 salariés et plus) et 1 pour les petites et moyennes entreprises (entre 0 et 499 salariés);

la cotation de l'entreprise en bourse, variable dichotomique, codée 0 pour les entreprises non cotées et 1 pour les entreprises cotées;

le nombre de niveaux hiérarchiques, variable dichotomique, codée 0 pour les entreprises à structure plate (jusqu'à 3 niveaux hiérarchiques) et 1 pour les entreprises à structure pyramidale (au delà de 3 niveaux hiérarchiques).

## 2.2. La typologie des pratiques de mobilisation dans les entreprises françaises

Le premier objectif de cette recherche est la description des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres, observées dans les 180 entreprises de notre échantillon. La réalisation d'une classification hiérarchique automatique (méthode de Ward) a permis un regroupement par classes. Afin d'examiner le profil de chaque classe, nous avons eu recours à l'analyse discriminante puisqu'elle étudie les relations entre l'appartenance à une classe et un ensemble de variables quantitatives explicatives, en l'occurrence les pratiques de mobilisation. Son objectif est d'obtenir une ou plusieurs fonctions, fonctions discriminantes, qui maximisent le nombre d'entreprises bien classées. Une fonction discriminante représente une combinaison linéaire des variables explicatives. La classification hiérarchique identifie 5 classes d'entreprises. Pour effectuer le regroupement des entreprises, nous nous sommes basés sur le dendrogramme (ou arbre de classification) et avons choisi un indice de fusion relativement élevé (0,6), dans la mesure où nous souhaitons limiter le nombre de groupes pour une meilleure interprétation. L'analyse discriminante fait ressortir 4 fonctions ou axes discriminants. Afin de s'assurer que ces fonctions sont aptes à discriminer, le test du lambda de Wilks, ou test de moyenne, est effectué. Le pouvoir discriminant de ces axes est d'autant plus fort que la corrélation canonique se rapproche de 1 (Evrard et al, 1997). C'est donc la fonction 1 qui différencie le plus nos classes d'entreprises (Tableau 2). L'étape suivante de l'analyse discriminante consiste à interpréter les axes discriminants. L'interprétation des axes se fait, comme dans le cas d'une analyse factorielle, grâce aux coefficients de corrélation entre un axe discriminant et une variable explicative (Tableau 3).

**TABLEAU 2**  
**LE POUVOIR DISCRIMINANT DES FONCTIONS CANONIQUES**

| Fonction | Valeur propre | % de la variance | % cumulé | Corrélation canonique | Lambda de Wilks | Khi-deux | Signification |
|----------|---------------|------------------|----------|-----------------------|-----------------|----------|---------------|
| 1        | 2,018         | 47,4             | 47,4     | ,818                  | ,065            | 467,677  | ,000          |
| 2        | 1,204         | 28,3             | 75,7     | ,739                  | ,197            | 278,246  | ,000          |
| 3        | ,593          | 13,9             | 89,6     | ,610                  | ,435            | 142,742  | ,000          |
| 4        | ,443          | 10,4             | 100,0    | ,554                  | ,693            | 62,906   | ,000          |

**TABLEAU 3**  
**LES CORRELATIONS ENTRE LES FACTEURS ET LES FONCTIONS DISCRIMINANTES**

| Facteur                                                           | Fonction 1 | Fonction 2 | Fonction 3 | Fonction 4 |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Information relative à la rémunération                            | ,515*      | ,092       | -,466      | -,480      |
| Compétence                                                        | ,504*      | ,054       | ,248       | ,306       |
| Avantage en nature                                                | ,306*      | -,143      | -,143      | ,114       |
| Participation au capital                                          | ,277*      | -,204      | -,066      | ,177       |
| Rémunérations négociées collectivement                            | ,086       | ,682*      | -,411      | ,562       |
| Information générale concernant le fonctionnement de l'entreprise | ,233       | ,207       | ,448*      | ,172       |
| Réaménagement du temps de travail                                 | ,182       | ,240       | ,446*      | -,074      |
| Attachement du salarié                                            | ,331       | ,308       | ,435*      | -,085      |
| Moyens d'expression                                               | ,072       | ,274       | ,148       | -,331*     |
| Travail de groupe                                                 | ,138       | -,104      | ,002       | ,313*      |

\* plus grande corrélation absolue entre chaque facteur et une fonction discriminante quelconque

La fonction 1 se définit à l'aide de 4 facteurs : le partage de l'information relative à la rémunération, le développement des compétences, la distribution d'avantages en nature et la participation au capital. Elle regroupe des pratiques de mobilisation qui mettent l'accent sur la reconnaissance du capital humain. Ces pratiques s'insèrent dans les leviers « Information », « Compétence » et « Rémunération ». La fonction 2 ne regroupe qu'un seul facteur. Il s'agit des rémunérations négociées collectivement. La fonction 3 renferme trois facteurs : le partage de l'information générale concernant le fonctionnement de l'entreprise, le réaménagement du temps de travail et l'attachement du salarié à l'entreprise. Ces pratiques mettent l'accent sur le développement du sentiment d'appartenance des non-cadres à l'entreprise. Elles s'insèrent dans les leviers « Information », « Travail », « Identification ». La fonction 4 se définit à l'aide de deux facteurs : le facteur, moyens d'expression, définit cette fonction de façon négative alors que le facteur, travail de groupe, la définit de façon positive. Cette fonction se caractérise par la participation collective (travail de groupe) et non individuelle (moyens d'expression) des non-cadres à la prise de décisions. Ces pratiques sont regroupées dans les leviers « Travail » et « Information ».

La clarification de ces quatre fonctions et le calcul des fonctions discriminantes évaluées aux moyennes des classes (Tableau 4) nous permettent de définir les profils de ces classes.

**TABLEAU 4**  
**FONCTIONS DISCRIMINANTES EVALUEES AUX MOYENNES DES CLASSES**

| Classe | Fonction 1 | Fonction 2 | Fonction 3 | Fonction 4 |
|--------|------------|------------|------------|------------|
| 1      | -,05281    | 1,253      | 1,088      | ,211       |
| 2      | ,298       | 1,202      | -,871      | -1,297     |
| 3      | 2,000      | -,602      | -,251      | ,354       |
| 4      | -1,911     | ,376       | -,994      | ,863       |
| 5      | -1,189     | -1,515     | ,432       | -,462      |

La classe 1 regroupe les entreprises qui développent à la fois des rémunérations négociées collectivement et des pratiques destinées à renforcer le sentiment d'appartenance des non-cadres à l'entreprise. Il s'agit des *« entreprises mobilisatrices par les biais des rémunérations négociées collectivement et du développement du sentiment d'appartenance des non-cadres »*.

La classe 2 regroupe également des entreprises qui mettent en place des rémunérations négociées collectivement mais elles ne développent que ce type de pratiques. Elles se caractérisent aussi par une non participation collective des non-cadres à la prise de décisions. Il s'agit des *« entreprises mobilisatrices par le biais des rémunérations négociées collectivement en faveur des non-cadres »*.

La classe 3 présente essentiellement une moyenne assez élevée au regard de la fonction 1. Elle regroupe les *« entreprises mobilisatrices par le biais de la reconnaissance du capital humain de leurs non-cadres »*.

La classe 4 regroupe les entreprises qui ne cherchent pas à reconnaître le capital humain de leurs non-cadres, contrairement aux entreprises de la classe 3. De plus, elles ne cherchent pas non plus à développer le sentiment d'appartenance des non-cadres. Le seul effort réalisé par ces entreprises concerne les pratiques de mobilisation destinées à faire participer collectivement les non-cadres à la prise de décision. Cette participation n'est quand même pas un objectif majeur pour ces organisations puisque la moyenne de cette classe au regard de cette fonction n'est pas très élevée. Cette classe renferme les *« entreprises faiblement mobilisatrices par le biais de la participation collective des non-cadres à la prise de décision »*.

Enfin, la classe 5 ne met en avant aucune pratique de mobilisation. La moyenne de la fonction 3 n'est pas représentative puisque peu élevée. Il s'agit par conséquent des *« entreprises non mobilisatrices »*.

### 2.3. Les pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres et les variables organisationnelles

Le deuxième objectif de cette recherche consiste à mettre en rapport les classes d'entreprises préalablement identifiées et certaines caractéristiques organisationnelles. Nous cherchons à voir si ces classes se distinguent suivant certaines variables organisationnelles spécifiques. Nous rappelons que les variables retenues sont : le secteur d'activité, la taille, la cotation et le nombre de niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Afin de tester l'éventuel lien entre les 5 classes d'entreprises et les 4 variables organisationnelles, nous avons utilisé le test du Khi-deux qui permet d'apprécier l'indépendance entre deux variables. Le test du Khi-deux montre, dans le tableau 5, que deux variables, le secteur d'activité et la cotation de l'entreprise, permettent de différencier, de manière significative au seuil de 1%, les 5 classes d'entreprises.

TABLEAU 5

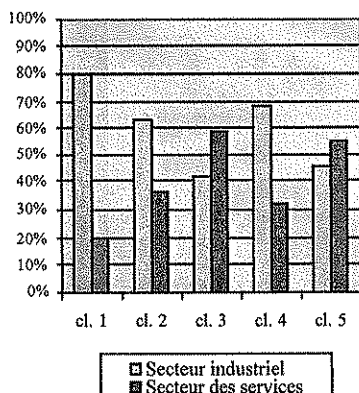
#### TEST D'INDEPENDANCE ENTRE LES CLASSES D'ENTREPRISES, DEFINIES A PARTIR DES PRATIQUES DE MOBILISATION DESTINEES AUX NON-CADRES, ET LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES

| Liaisons testées                        | Valeur du Khi-deux | Nombre de degré de liberté | Signification du test |
|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| classe et secteur d'activité            | 17,248             | 4                          | 0,002*                |
| classe et taille                        | 3,861              | 4                          | 0,425                 |
| classe et cotation                      | 27,568             | 4                          | 0,000*                |
| classe et nombre de niveau hiérarchique | 0,959              | 4                          | 0,916                 |

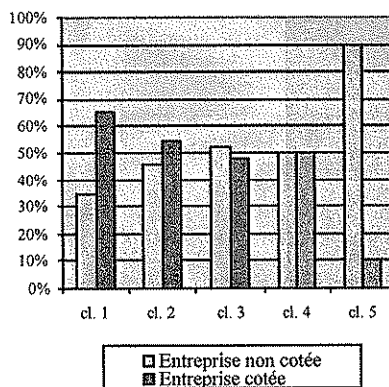
\*  $p < 0,01$

Les graphiques 1 et 2 montrent la répartition des classes suivant le secteur d'activité et la cotation en bourse de l'entreprise.

Graphique 1  
Répartition des classes des non-cadres suivant le secteur d'activité



Graphique 2  
Répartition des classes des non-cadres suivant la cotation de l'entreprise



La classe 1 se compose essentiellement d'entreprises du secteur industriel (80% des entreprises appartiennent au secteur industriel contre 20% au secteur des services) cotées (65% sont cotées et 35% non cotées).

La classe 2 se compose essentiellement d'entreprises du secteur industriel (63% des entreprises relèvent du secteur industriel contre 37% du secteur des services). Quant à la cotation en bourse, elle ne semble pas une variable très significative puisque 46% de ces entreprises sont non cotées et 54% le sont.

Les entreprises de la classe 3 n'appartiennent pas vraiment à un secteur d'activité spécifique puisque 42% appartiennent au secteur industriel contre 58% au secteur des services. De plus, 52% sont des entreprises non cotées contre 48% cotées. Il est donc

difficile d'établir pour cette classe un profil spécifique au regard de ces deux variables organisationnelles.

La classe 4 se compose essentiellement d'entreprises du secteur industriel (68% des entreprises appartiennent au secteur industriel et 32% au secteur des services). Quant à la variable cotation, elle ne permet pas de différencier les entreprises de cette classe : 50% d'entre elles sont cotées et 50% sont non cotées.

La classe 5 est surtout caractérisée par des entreprises non cotées (90% sont non cotées et 10% sont cotées). Le secteur d'activité ne semble pas différencier très nettement ces entreprises; 45% relèvent du secteur industriel et 55% du secteur des services.

## CONCLUSION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de cette recherche sont synthétisés dans le tableau 6.

**TABLEAU 6**  
**RESULTATS DE LA RECHERCHE**

| Numero de la classe | Profil de l'entreprise au regard de la logique de mobilisation                                                                                     | Leviers de mobilisation touchés par ces entreprises      | Secteur d'activité                | Cotation               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 1                   | Entreprises mobilisatrices par les biais des rémunérations négociées collectivement et du développement du sentiment d'appartenance des non-cadres | Rémunération<br>Information<br>Travail<br>Identification | Entreprises du secteur industriel | Entreprises cotées     |
| 2                   | Entreprises mobilisatrices par le biais des rémunérations négociées collectivement en faveur des non-cadres                                        | Rémunération                                             | Entreprises du secteur industriel |                        |
| 3                   | Entreprises mobilisatrices par le biais de la reconnaissance du capital humain de leurs non-cadres                                                 | Information<br>Compétence<br>Rémunération                |                                   |                        |
| 4                   | Entreprises faiblement mobilisatrices par le biais de la participation collective des non-cadres à la prise de décision                            | Information<br>Travail                                   | Entreprises du secteur industriel |                        |
| 5                   | Entreprises non mobilisatrices                                                                                                                     |                                                          |                                   | Entreprises non cotées |

Les cases non remplies signifient que la variable organisationnelle, secteur ou cotation, ne permet pas de différencier de façon très nette les entreprises de la classe.

Cette recherche a permis de montrer d'une part que les entreprises françaises de notre échantillon ne sont pas homogènes dans la manière d'utiliser les pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres. Il n'existe donc pas un profil type. D'autre part, elles ne sont pas non plus cohérentes au regard de tous les leviers stratégiques; elles ont en effet tendance à privilégier certains de ces leviers et en écarter certains autres. Aucune des entreprises développe tous les leviers stratégiques. Pourtant Lawler (1986) définit son modèle des pratiques de mobilisation comme un modèle multiplicatif; une entreprise qui souhaite mettre en place un programme de gestion mobilisatrice doit simultanément développer tous les leviers stratégiques. Le fait de ne privilégier que certains leviers stratégiques peut s'expliquer par deux logiques différentes :

l'entreprise se trouve en période de transition; comme la mise en place des pratiques de mobilisation correspond à un processus organisationnel, on peut supposer qu'elle va dans le futur octroyer d'autres pratiques de mobilisation relevant d'autres leviers stratégiques;

l'entreprise a délibérément choisi de ne développer que certains leviers pour leurs non-cadres puisque la logique de mobilisation ne concerne qu'une seule population de salariés de l'entreprise : les cadres.

De plus, le profil d'une entreprise semble relever du contexte dans lequel se place cette entreprise. Deux variables organisationnelles, le secteur d'activité et la cotation,

différencient les 5 groupes émergents d'entreprises. Les entreprises non concernées par la logique de mobilisation des non-cadres seraient des entreprises non cotées en bourse. Elles n'appartiennent pas à un secteur d'activité spécifique. Plus spécifiquement, les entreprises concernées par une telle logique relèvent essentiellement du secteur industriel. Ces résultats sont en accord avec ceux de Lawler et al. (1992). Les entreprises qui cherchent à mobiliser leurs non-cadres par les biais des rémunérations négociées collectivement (intéressement, plan d'épargne d'entreprise, prévoyance) et du développement du sentiment d'appartenance (partage de l'information générale concernant le fonctionnement de l'entreprise, réaménagement du temps de travail, attachement du salarié à l'entreprise) sont surtout des entreprises cotées en bourse. Cependant, ces résultats sont tout de même à interpréter avec précaution puisque notre échantillon, composé de 180 entreprises, est loin d'être représentatif et notre étude ne peut être généralisable à l'ensemble des entreprises françaises.

La mise en évidence des profils organisationnels de ces 5 logiques de mobilisation écarte donc l'idée du « one best way » en matière de pratiques de mobilisation ; il n'existe pas une et une seule logique de mobilisation vers laquelle toutes les entreprises devraient tendre. On peut se demander d'une part, si les 5 profils sont synonymes pour l'individu d'une augmentation de son niveau d'implication au travail et pour l'entreprise d'une amélioration de sa performance ou alors existe-t-il un seul profil « idéal » ? D'autre part, les entreprises qui combinent simultanément des pratiques de mobilisation destinées à augmenter l'autonomie du salarié et à renforcer son sentiment de contrôle sur son travail (classes 1 et 4) sont-elles plus performantes que les autres (classes 2, 3 et 5) ? La prochaine recherche tentera de donner une réponse à ces questions.

#### ANNEXE 1

#### FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE « TRAVAIL »

| Items                                                                      | Facteur 1                           | Facteur 2                         | Facteur 3          |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Item 1: Possibilité de choix de travail à temps partiel                    |                                     | 0,82348                           |                    |
| Item 2: Aménagements de la fin de carrière                                 |                                     | 0,74717                           |                    |
| Item 3: Rotation des postes                                                | 0,60337                             |                                   |                    |
| Item 4: Développement de la polyvalence                                    | 0,80879                             |                                   |                    |
| Item 5: Elargissement des tâches                                           | 0,89275                             |                                   |                    |
| Item 6: Enrichissement des tâches                                          | 0,86474                             |                                   |                    |
| Item 7: Groupes semi-autonomes                                             | 0,63078                             |                                   |                    |
| Item 8: Equipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail |                                     |                                   | 0,82694            |
| Item 9: groupes de projets, groupes de résolution de problèmes...          |                                     |                                   | 0,78463            |
| Alpha de Cronbach sur l'échelle globale: 0,76                              |                                     |                                   |                    |
| Alpha de Cronbach ou coefficient de corrélation des facteurs               | 0,83                                | 0,33*                             | 0,38*              |
| Nombre d'items composant le facteur                                        | 5                                   | 2                                 | 2                  |
| Interprétation des axes                                                    | Réaménagement du contenu du travail | Réaménagement du temps de travail | Travail de groupes |
| % de variance expliquée par le facteur                                     | 38,1                                | 15,3                              | 12,3               |

\* coefficient de corrélation significatif au seuil de 1%

**FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE « REMUNERATION »**

| Items                                                                                 | Facteur 1                              | Facteur 2                | Facteur 3           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| <i>Item 10: Intéressement</i>                                                         | <b>0,82194</b>                         |                          |                     |
| <i>Item 11: Plan d'épargne d'entreprise avec abondement</i>                           | <b>0,76593</b>                         |                          |                     |
| <i>Item 12: Actionnariat</i>                                                          |                                        | <b>0,61310</b>           |                     |
| <i>Item 13: Options sur achat d'actions</i>                                           |                                        | <b>0,85503</b>           |                     |
| <i>Item 14: Avantages non monétaires liés au statut (voiture...)</i>                  |                                        |                          | <b>0,56518</b>      |
| <i>Item 15: Récompenses non monétaires liées à la performance (voyage, cadeau...)</i> |                                        |                          | <b>0,89062</b>      |
| <i>Item 16: Prévoyance (mutuelle + assurance)</i>                                     | <b>0,68303</b>                         |                          |                     |
| Alpha de Cronbach sur l'échelle globale: 0,60                                         |                                        |                          |                     |
| Alpha de Cronbach ou coefficient de corrélation des facteurs                          | 0,68                                   | 0,37*                    | 0,18*               |
| Nombre d'items composant le facteur                                                   | 3                                      | 2                        | 2                   |
| Interprétation des axes                                                               | Rémunérations négociées collectivement | Participation au capital | Avantages en nature |
| % de variance expliquée par le facteur                                                | 30,4                                   | 18,6                     | 15,4                |

\* coefficient de corrélation significatif au seuil de 1%

**FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE « IDENTIFICATION »**

| Items                                                                  | Facteur 1               | Facteur 2                             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| <i>Item 17: Actions de renforcement de la culture d'entreprise</i>     |                         | <b>0,86273</b>                        |
| <i>Item 18: Projet d'entreprise</i>                                    |                         | <b>0,83253</b>                        |
| <i>Item 19: Déjeuners du Président</i>                                 | <b>0,54138</b>          |                                       |
| <i>Item 20: Marketing des fonctions</i>                                | <b>0,85854</b>          |                                       |
| <i>Item 21: Challenges</i>                                             | <b>0,68535</b>          |                                       |
| <i>Item 22: Certificats de reconnaissance ou citations à l'honneur</i> | <b>0,49835</b>          |                                       |
| Alpha de Cronbach sur l'échelle globale: 0,68                          |                         |                                       |
| Alpha de Cronbach ou coefficient de corrélation des facteurs           | 0,59                    | 0,54*                                 |
| Nombre d'items composant le facteur                                    | 4                       | 2                                     |
| Interprétation des axes                                                | Valorisation du salarié | Attachement du salarié à l'entreprise |
| % de variance expliquée par le facteur                                 | 39,3                    | 17,6                                  |

\* coefficient de corrélation significatif au seuil de 1%

**FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE « INFORMATION »**

| Items                                                                                                        | Facteur 1                                                         | Facteur 2                              | Facteur 3          | Facteur 4                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Item 23: Présentation de la société                                                                          |                                                                   |                                        | 0,70059            |                                  |
| Item 24: Presse d'entreprise                                                                                 |                                                                   |                                        | 0,57091            |                                  |
| Item 25: Enquêtes d'opinions périodiques                                                                     |                                                                   |                                        | 0,59371            |                                  |
| Item 26: Expression directe des salariés                                                                     |                                                                   |                                        |                    | 0,67857                          |
| Item 27: Information sur les résultats opérationnels de la société                                           | 0,73587                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 28: Information sur les résultats opérationnels de l'entité de travail à laquelle appartient le salarié | 0,60595                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 29: Boîtes à idées sans prime                                                                           |                                                                   |                                        |                    | 0,77928                          |
| Item 30: Information sur les stratégies et objectifs de la société                                           | 0,66731                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 31: Information sur la performance des concurrents                                                      | 0,73505                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 32: Information concernant le changement technologique de la société                                    | 0,69977                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 33: Information sur le client                                                                           | 0,68275                                                           |                                        |                    |                                  |
| Item 34: Information sur les critères de détermination des salaires de base                                  |                                                                   | 0,78643                                |                    |                                  |
| Item 35: Information sur les critères de détermination de la part variable des rémunérations                 |                                                                   | 0,79542                                |                    |                                  |
| Item 36: Information sur les critères de détermination des augmentations individuelles                       |                                                                   | 0,70784                                |                    |                                  |
| Alpha de Cronbach sur l'échelle globale: 0,82                                                                |                                                                   |                                        |                    |                                  |
| Alpha de Cronbach ou coefficient de corrélation des facteurs                                                 | 0,81                                                              | 0,74                                   | 0,42               | 0,18*                            |
| Nombre d'items composant le facteur                                                                          | 6                                                                 | 3                                      | 3                  | 2                                |
| Interprétation des axes                                                                                      | Information générale concernant le fonctionnement de l'entreprise | Information relative à la rémunération | Facteur non retenu | Moyens d'expression des salariés |
| % de variance expliquée par le facteur                                                                       | 31,9                                                              | 10,0                                   | 8,3                | 8,0                              |

\* coefficient de corrélation significatif au seuil de 1%

**FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE « COMPETENCE »**

| Items                                                                             | Facteur 1  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Item 37: Evaluation des potentiels                                                | 0,75715    |
| Item 38: Développement de l'adaptabilité et prévention des risques d'inadaptation | 0,69155    |
| Item 39: Bilans de compétences                                                    | 0,70479    |
| Item 40: Aide à la planification individuelle des carrières                       | 0,72393    |
| Item 41: Plan individuel de formation                                             | 0,65820    |
| Alpha de Cronbach sur l'échelle globale: 0,74                                     |            |
| Alpha de Cronbach ou coefficient de corrélation des facteurs                      | 0,74       |
| Nombre d'items composant le facteur                                               | 5          |
| Interprétation des axes                                                           | Compétence |
| % de variance expliquée par le facteur                                            | 50,1       |

## REFERENCES

- Archier G., Elissalt O., Setton A., *Mobiliser pour réussir*, Paris: Éditions du Seuil, 1989.
- Barraud V., « Pratiques de mobilisation et statut du salarié », *Actes jeunes chercheurs du IX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 1998, p. 31-45.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, 2<sup>de</sup> Édition, Paris: Nathan, 1997.
- Guérin G., Wils T., Saba T., « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », Fericelli A.M., Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris: Economica, 1996, p. 145-161.
- Hackman J.R., Oldham G.R., « Motivation through design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, p. 250-279.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Igalens J., « La mobilisation des ressources humaines », *Personnel*, 378, 1997, p. 37-41.
- Igalens J., « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », Simon Y., Joffe P. (ed.), *Encyclopédie de gestion*, Paris: Economica, 1997, p. 2980-2989.
- Igalens J., Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris: Economica, 1998.
- Laflamme R., « Mobilisation, pourquoi et comment? », *Communication au VIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Montréal, 1997.
- Lawler E.E., *High involvement management*, San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- Lawler E.E., *The ultimate advantage*, San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Lawler E.E., Mohrman S.A., « High involvement management », *Personnel*, 66, 1989, p. 26-31.
- Lawler E.E., Mohrman S.A., Ledford G.E., *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Louart P., Beaucourt C., « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 5-6, 1993, p. 55-72.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, p. 224-247.
- Pierce J., Dunham R., « Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences », *Journal of Management*, 13, 1987, p. 163-178.
- Pouliot S., « La mobilisation des ressources humaines, pour un nouveau leadership », *L'infirmière du Québec*, septembre-octobre, 1994, p. 48-54.
- Rondeau A., Lemelin M., « Pratiques de gestion mobilisatrice », *Gestion*, 16, 1991, p.26-32.
- Rondeau A., Lemelin M., Tremblay M., Lauzon N., *Programme de recherche menée dans le cadre des Hautes Etudes Commerciales*, Papier non publié, 1994.
- Wils T., Labelle C., Guérin G., Tremblay M., « Qu'est-ce-que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », Document présenté à la revue *Gestion*, Mars 1997.